第3章

職務分析・職務評価の導入事例

■ 事例

事例 1

【会社概要】 事業内容 / 自動車整備・保険営業・顧客サービス等
所 在 地 / 神奈川県海老名市
労働者数 / 正社員7名、パート社員5名 (平成22年2月現在)

【職務分析を活用した制度の概要】

●整備部門、事務・保険営業部門の職務を分析し、**保有資格・業務内容・熟練度などの職務要件により、各部門の「職務等級」を定義**した。等級ごとに2〜4段階の号俸（時給）を設定し、**各パート社員を「X等級Y号俸」と格付**している。正社員には、同様の等級・号俸が以前からあった。

●正社員と同様に、**パートタイマー用の「人事考課表」を用いて、パート社員の業務遂行能力や成果を評価**している。評価で一定の基準を満たすと号俸が上がる。

●資格取得や業務内容の拡大などにより、**ひとつ上の等級の職務要件を満たすと、職務等級が上がる** （逆に、満たさない限り職務等級は上がらず、良い評価をとり続けても同一等級の最高号俸に止まる）

職務等級の例

職務等級	職務要件			基本給（時給）			
	保有資格	業務の種類	業務の内容	1号俸	2号俸	3号俸	4号俸
4	A＋B＋C	判断 ＋ 指導	····· ·····	xxx	xxx	xxx	xxx
3	A＋B	定型 ＋ 一部判断	····· ·····	xxx	xxx	xxx	xxx
2	A	定型	····· ·····	xxx	xxx	xxx	xxx
1	−	補助	····· ·····	xxx	xxx	xxx	xxx

職務要件によって昇級

評価によって昇給

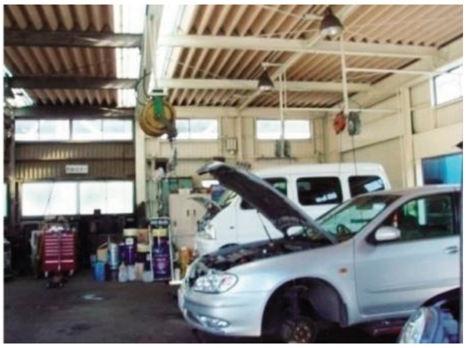
【制度導入の理由】

●当初は、定年を迎えたベテラン整備士に対し、定年後のパートタイム勤務であっても、頑張ればステップアップ ＝ 昇給があることを示し、意欲を高めることが有効であると考え導入した。

●その後、**すべてのパート社員に対し**、単に事務を行うだけでなく、保険関連の資格をとるなどの**目標を持たせ、前向きに業務に取り組んでもらうため、制度を適用した。**

【制度導入の効果】

- 各パート社員が、自分の役割やスキルレベル、考課結果などを文書で認識することにより、**持つべき目標や向上意欲が高まった**
- **新規採用のパート社員に対し、会社からの期待を示す**ことができるようになった



パート社員の声 ── インタビューより

- 「このような昇級・昇給の制度があるということは、パート社員を単なる労働力としては見ていないということなので、やり甲斐があります。」
- 「家でも資格をとるための勉強をしなければならないのは、正直大変ですが、頑張って資格をとれば昇級して時給が上がることが明示されているので、励みになります。」

事例2

【会社概要】　東日本に本社のある小売業　店舗は全国にチェーン展開

【職務分析を活用した制度の概要】

- 店舗の販売スタッフの職務を分析し、**商品知識や接客の熟練度などのスキルでランク分け**し、そのランクに応じた仕事を担当させるという制度
- **正社員・パート社員とも共通のランク表を使用**
- ランクが上がると、より幅広い仕事を任され、パート社員は時給が上がる仕組み

【制度導入の理由】

- 各店舗の規模や取扱商品に応じて、**どのような内容の仕事がどの程度あるかを把握し、それに基づいて人員を配置する必要**があった
- 非常に多岐にわたる商品を扱っており、専門的な知識や売り方が必要とされるので、**人員の配置において、パート社員・正社員ともに「どの商品を担当するスキルがあるか」を明確にする必要**があった

《ランク表》

ランク	取扱商品	接客	発注・返品処理	⋮
1	A～C	基本的な質問（種類・サイズの有無など）に答えられる	伝票通りに入力できる	⋮
2	A～G	技術的な質問（部品の交換の仕方など）に答えられる	指示に従って伝票が書ける	⋮
3	A～K	クレームの初期対応（その場で解決）ができる	返品の判断ができる	⋮
4	A～P	クレームの二次対応（メーカーへの問い合わせなど）ができる	発注の判断ができる	⋮
5	A～T	迷っている顧客の相談に乗り購買意欲を高める接客ができる	イレギュラーケースの判断ができる	⋮

<注:ランク認定には、全項目を満たすことが必要>

【制度導入の効果】

- 店舗運営に必要な仕事の内容や量を把握することができ、それに応じたスキルを持つ販売スタッフを効率的に配置することができるようになった
- ランクによって待遇が変わるため、**新しいスキルを身につけようという前向きな意識を持ったパート社員が増え、定着率も向上した**
- 正社員とパート社員が同一のランク表を用いる中で、正社員だけが行う作業を明確に定義したため、正社員とパート社員の役割・責任の違いが分かりやすくなった

パート社員の声　―　インタビューより

- 「自分に何が期待されているのかはっきりとわかり、頑張り甲斐があります。」
- 「次に何に取り組めば良いかがわかるので、仕事に対して前向きになれます。」
- 「仕事の幅が広がると時給が高くなるので、早く今のランクを完璧にこなせるようになって次のランクを目指したいと思います。」